

# MỤC LỤC

## **CHƯƠNG 01:** **ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ \_\_\_\_\_ 20**

### **I - CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ CẦN PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH \_\_\_\_\_ 21**

1. Chiến lược nhân sự là phần không thể thiếu của chiến lược kinh doanh \_\_\_\_\_ 23
2. “Bệ đỡ” cho chiến lược kinh doanh \_\_\_\_\_ 25

### **II - MÔ HÌNH PHÂN TÍCH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ \_\_\_\_\_ 27**

1. Mô hình Fombrun Tichy và Devanna \_\_\_\_\_ 28
2. Mô hình Harvard \_\_\_\_\_ 28
3. Mô hình The Warwick \_\_\_\_\_ 29
4. Mô hình nhân quả tiêu chuẩn của HRM \_\_\_\_\_ 30
5. Mô hình quản trị nhân sự 5P của SCHULER \_\_\_\_\_ 31
6. Mô hình Dave Ulrich \_\_\_\_\_ 32
7. Mô hình 8 chiếc hộp của Paul Boselie \_\_\_\_\_ 32

8. Mô hình quản trị nhân sự chiến lược Ernst & Young (Mô hình chuỗi giá trị con người) _____	33
9. Mô hình chiến lược nhân sự Deloitte _____	33

### **III - TẠI SAO DOANH NGHIỆP LUÔN GẶP VẤN ĐỀ KHI XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ? \_\_\_\_\_ 36**

1. Kế hoạch kinh doanh thay đổi liên tục _____	43
2. Không có dữ liệu quá khứ để làm nền tảng cho các phân tích và dự báo _____	44
3. Chiến lược nhân sự không được coi là mảng quan trọng _____	45
4. Tư duy ngắn hạn _____	46
5. Không có kế hoạch hành động rõ ràng _____	46
6. Phức tạp hóa quá mức về Chiến lược Nhân sự _____	47

### **IV - NHỮNG BƯỚC ĐI ĐÚNG NGAY TỪ ĐẦU \_\_\_\_\_ 53**

1. Chiến lược hành động _____	57
2. Chân dung đội ngũ nhân sự phù hợp với văn hoá doanh nghiệp _____	63
3. Tác động từ yếu tố bên ngoài _____	73
4. Các yếu tố nội lực _____	80
5. Hoạch định nguồn nhân lực _____	103
6. Lên kế hoạch hành động để chiến lược thành công _____	137
7. Tiêu chí đánh giá chiến lược nhân sự _____	144
8. Sự linh hoạt trong thực tế _____	145

# CHƯƠNG 02:

## XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

### I - THỨC ĐẨY VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

#### ĐI ĐÚNG HƯỚNG \_\_\_\_\_ 157

1. Tổng quan văn hóa doanh nghiệp \_\_\_\_\_ 157

2. Đánh giá Văn hoá doanh nghiệp theo 8 Khung giá trị  
cạnh tranh \_\_\_\_\_ 163

3. Đánh giá Văn hóa doanh nghiệp theo 4 thuộc tính  
và 8 phong cách \_\_\_\_\_ 175

4. Những rào cản trong việc xây dựng  
văn hóa doanh nghiệp \_\_\_\_\_ 189

### II - MÔ HÌNH VĂN HÓA VÀ QUẢN TRỊ

#### CÓ LIÊN QUAN \_\_\_\_\_ 191

1. Mô hình McKinsey 7S \_\_\_\_\_ 191

2. Mô hình Tăng băng trôi \_\_\_\_\_ 193

3. Mô hình của Hofstede \_\_\_\_\_ 195

### III - VĂN HOÁ LÀ LỢI THẾ

#### CẠNH TRANH HÀNG ĐẦU \_\_\_\_\_ 198

1. Tăng hiệu suất làm việc \_\_\_\_\_ 200

2. Giúp tăng thương hiệu của nhà tuyển dụng \_\_\_\_\_ 202

3. Đẩy mạnh sự gắn kết của nhân viên \_\_\_\_\_ 203

4. Giảm xung đột doanh nghiệp \_\_\_\_\_ 204

## **IV - ĐỂ LỘ TRÌNH XÂY DỰNG VĂN HOÁ DOANH NGHIỆP CỦA BẠN BỚT GIAN NAN \_\_\_\_\_ 207**

### **A. THIẾT KẾ GIÁ TRỊ CỐT LÕI \_\_\_\_\_ 209**

1. Phân tích các kỳ vọng và giá trị của người sáng lập \_\_\_\_\_ 209
2. Xác định rõ tầm nhìn \_\_\_\_\_ 211
3. Tạo và sắp xếp danh sách giá trị \_\_\_\_\_ 233
4. Lựa chọn giá trị cốt lõi \_\_\_\_\_ 235
5. Truyền thông \_\_\_\_\_ 239
6. Thu hẹp khoảng cách giữa mục tiêu và thực tế \_\_\_\_\_ 244
7. Triển khai văn hóa doanh nghiệp \_\_\_\_\_ 246

### **B. DUY TRÌ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP \_\_\_\_\_ 252**

1. Thu hút, lựa chọn, phát triển và lưu giữ nhân tài \_\_\_\_\_ 252
2. Chương trình định hướng nhân viên mới \_\_\_\_\_ 254
3. Văn hóa lãnh đạo \_\_\_\_\_ 267
4. Các hệ thống lương thưởng phúc lợi \_\_\_\_\_ 276

# **CHƯƠNG 03:**

## **PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG TỔNG ĐÃI NGỘ**

**I - TỔNG QUAN VỀ THUẬT NGỮ TỔNG ĐÃI NGỘ** \_\_\_\_\_ 299

**II - MỐI QUAN HỆ GIỮA TỔNG ĐÃI NGỘ VÀ EVP** \_\_\_\_\_ 304

**III - “CỐT LÕI” CỦA TOÀN BỘ  
HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ** \_\_\_\_\_ 309

1. Sức hút cho tuyển dụng và điểm nhấn  
của thương hiệu \_\_\_\_\_ 309
2. Giữ chân nhân tài \_\_\_\_\_ 310
3. Gia tăng năng suất \_\_\_\_\_ 310
4. Sự gắn kết của nhân viên \_\_\_\_\_ 310
5. Quản trị tập trung và hệ thống \_\_\_\_\_ 313

**IV - HÃY TRÁNH XA NHỮNG VẤN ĐỀ  
NHIỀU DOANH NGHIỆP GẶP PHẢI** \_\_\_\_\_ 314

1. Cân bằng giữa chính sách đãi ngộ chung  
và mong muốn cá nhân \_\_\_\_\_ 314
2. Loay hoay giữa muôn vàn phương pháp \_\_\_\_\_ 315
3. Không bắt kịp xu hướng thị trường \_\_\_\_\_ 315

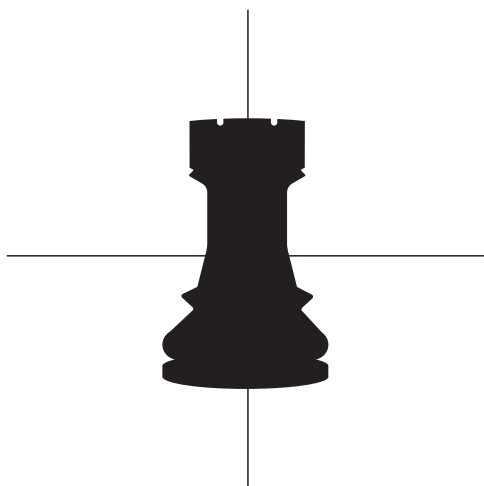
**V - NHỮNG XU HƯỚNG TRONG TƯƠNG LAI \_\_\_\_\_ 317****VI - XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH PHÙ HỢP  
CHO DOANH NGHIỆP \_\_\_\_\_ 322**

1. Xác định các mục tiêu và ưu tiên của doanh nghiệp\_\_\_\_\_ 323
2. Nghiên cứu kỹ lại nguồn lực chiến lược\_\_\_\_\_ 326
3. Rà soát và so sánh với mặt bằng chung  
trên thị trường \_\_\_\_\_ 327
4. Kết nối và lắng nghe người lao động\_\_\_\_\_ 333
5. Tạo động lực theo thuyết nhu cầu Maslow  
và các lý thuyết hiện đại \_\_\_\_\_ 357
6. Đánh giá thực tế của doanh nghiệp\_\_\_\_\_ 361
7. Trao đổi, thuyết phục ban lãnh đạo\_\_\_\_\_ 364
8. Xác định những chính sách có thể thực hiện\_\_\_\_\_ 366
9. Truyền thông và triển khai thực hiện\_\_\_\_\_ 389

CHƯƠNG

01

# ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ



# CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ CẦN PHÙ HỢP VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

*Hãy lấy 20 người giỏi nhất của tôi và  
hầu như chỉ sau một đêm, Microsoft  
sẽ trở thành một công ty tầm thường<sup>(1)</sup>.*

**BILL GATES**

Dù làm trong một doanh nghiệp lớn hay nhỏ, việc lập kế hoạch nhân sự hàng năm vẫn là chuyện không thể xem nhẹ, bởi nhân lực vẫn luôn được coi là nguồn lực quan trọng, đắt giá và khó quản lý nhất của mọi doanh nghiệp. Chức năng quản trị nhân sự với tâm điểm là thực thi các công việc hành chính nhân sự đã trở nên lỗi thời trong vòng 20 năm qua. Ngày nay, bộ phận nhân sự đóng vai trò chiến lược, được xác định rõ ràng hơn trong các tổ chức bởi lẽ chiến lược nhân sự ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu, lợi nhuận và hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường.

Tôi quyết định đưa nội dung về Chiến lược lên trước Văn hóa doanh nghiệp và Tổng đăi ngộ trong cuốn sách này chỉ bởi một lý do duy nhất: chúng ta cần xác định Chiến lược trước để có

<sup>(1)</sup> <http://www.quoteswise.com/bill-gates-quotes-9.html>



định hướng rõ ràng. Doanh nghiệp muốn những gì trong chiến lược dài hạn, trung hạn và ngắn hạn, cũng như họ cần những người như thế nào để thực thi những chiến lược đó. Nhân sự cần niềm tin để họ gắn kết và đồng lòng đi theo doanh nghiệp, và niềm tin này đến từ văn hoá doanh nghiệp; còn động lực khiến họ dốc hết sức mình chính là hệ thống đãi ngộ.

Tất cả chúng ta đều biết lý do khiến chiến lược nhân sự được coi là một phần thiết yếu của bất kỳ doanh nghiệp thành công nào. Điều này cũng hoàn toàn đúng với các công ty như Google, Apple, Microsoft, General Electric, Zappos,... Những doanh nghiệp này thực sự hiểu được giá trị của việc quản trị nhân sự hiệu quả. Họ sử dụng đòn bẩy chiến lược rất quan trọng này để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh.

Định nghĩa một cách đơn giản thì ***“chiến lược nhân sự” là chiến lược được một tổ chức áp dụng, nhằm mục đích tích hợp văn hóa, nhân viên và hệ thống của tổ chức bằng cách phối hợp các hành động để đạt được những mục tiêu kinh doanh cần thiết.***

Từ góc độ thực tế hơn, chiến lược nhân sự là một “kế hoạch dài hạn quyết định các hoạt động nhân sự của một tổ chức”, bao gồm: thu hút, tuyển dụng, giúp nhân viên mới hòa nhập (onboarding); quản lý hiệu suất, học tập và phát triển; lương thưởng; lập kế hoạch kế nhiệm; quan hệ lao động; sa thải, nghỉ việc,... và chiến lược này cần phù hợp với sứ mệnh, tầm nhìn cũng như mục tiêu của tổ chức.

Nhưng tại sao Chiến lược nhân sự cần phải phù hợp với Chiến lược kinh doanh?

- ▶ **Tư duy đúng:** Để đạt được những mục tiêu chung, tất cả chiến lược công ty lập ra đều phải được hoàn thành (chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự, chiến lược tài chính, chiến lược sản phẩm, chiến lược marketing, chiến lược chăm sóc khách hàng,...).
- ▶ **Tập trung đúng:** Các sáng kiến nhân sự đều tập trung vào mục tiêu chung. Trong nền kinh tế đang thay đổi nhanh chóng ngày nay, có vô số cách để tuyển dụng, đào tạo, thu hút, đầu tư và hỗ trợ nhân viên. Nhưng bạn không thể giải quyết mọi sáng kiến cùng một lúc. Việc để chiến lược nhân sự phù hợp với chiến lược kinh doanh sẽ mang lại cho nhân sự một trọng tâm chiến lược, đồng thời giúp bạn tập trung vào những mục tiêu cần được ưu tiên.
- ▶ **Con người đúng:** Nhân tài tốt luôn có giá trị, nhưng các công ty có thể cần đầu tư vào các bộ kỹ năng hoặc vai trò khác nhau trong những thời điểm khác nhau. Việc hiểu được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp sẽ giúp thu hút nhân sự và giữ chân đúng nhân tài vào đúng thời điểm.

*Có 2 xu hướng nhận định về Chiến lược nhân sự:*

## **1 Chiến lược nhân sự là phần không thể thiếu của chiến lược kinh doanh**

Chiến lược nhân sự tập trung vào việc hoạch định chi tiết và cụ thể nguồn lực để triển khai các mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp sẽ hướng tới những năng lực

đội ngũ nhân sự cần phải có. Vì vậy, nó sẽ được thiết lập dựa trên chiến lược chung của công ty – do đội ngũ cán bộ lãnh đạo cùng bộ phận nhân sự trực tiếp xây dựng lên. Và những chỉ tiêu đo lường không còn là định tính<sup>(1)</sup> như trước đây, mà sẽ cần thể hiện bằng con số với việc xác định được rõ ràng Lợi tức đầu tư<sup>(2)</sup> (ROI) của các khoản đầu tư/chi phí nhân sự trong từng giai đoạn. Cụ thể, bạn sẽ cần phân tích thực trạng nguồn nhân lực; dự báo nhu cầu; đưa ra các kế hoạch chi tiết về việc đáp ứng nhu cầu nhân lực (số lượng, trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, thời gian cung ứng nguồn lực nêu trên); quyết định cắt giảm, chuyển, tuyển mới, tái đào tạo, đào tạo, tái cấu trúc...; đánh giá việc thực hiện chiến lược nhân sự để hiện thực hóa và tối ưu hóa chiến lược kinh doanh.

Với góc nhìn này, chiến lược nhân sự sẽ định vị nhân viên của tổ chức như “chất keo”, giúp kết nối chiến lược nhân sự của bạn với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Tôi sẽ đưa một ví dụ trong thực tế để giúp bạn có cái nhìn rõ ràng hơn: Một công ty chịu sự tác động của thời kỳ suy thoái kinh tế sau đại dịch COVID-19 đã quyết định chuyển dịch trọng tâm trong năm 2022, từ việc thu hút khách hàng mới sang phát triển các dòng sản phẩm bổ sung cho khách hàng hiện tại, tăng cường khả năng gắn kết của khách hàng cũ bằng những mặt hàng thiết yếu. Cách tốt nhất để thực hiện kế hoạch này là tạo ra trải nghiệm khách hàng đặc biệt, cũng như “tăng cường mối quan hệ với khách hàng” lên danh sách ưu tiên số một. Để tạo ra

---

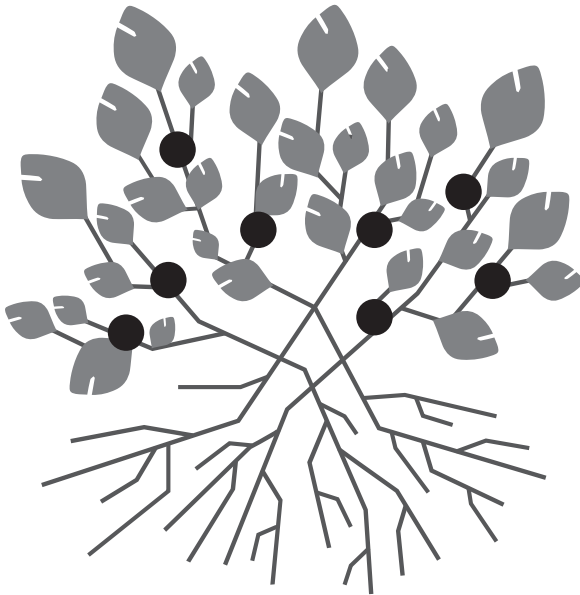
<sup>(1)</sup> Định tính: là phương pháp điều tra nhằm thu thập thông tin về hành vi con người và những lý do ảnh hưởng đến hành vi này.

<sup>(2)</sup> Lợi tức đầu tư (ROI): viết tắt của return on invest, là phần trăm lợi nhuận thu được so sánh với chi phí bạn đầu tư.

trải nghiệm khách hàng tuyệt vời, chính bản thân nhân viên cần có sự tận tâm, có kinh nghiệm, có hiểu biết về sản phẩm cũng như về khách hàng, có kỹ năng chăm sóc khách hàng và nuôi dưỡng mối quan hệ. Như vậy, để bảo đảm có được đội ngũ nhân viên đạt đủ những tiêu chí trên, chiến lược nhân sự của bạn sẽ cần tập trung vào chiều sâu, giúp doanh nghiệp giữ chân nhân viên và đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên hiện tại, tránh tình trạng đứt gãy trong quá trình tiếp xúc với khách hàng cũng như trong quá trình khai thác, tìm ra các sản phẩm, dịch vụ mới nhằm phục vụ cho nhóm khách hàng cũ.

## **2** “Bệ đỡ” cho chiến lược kinh doanh

Bạn hãy thử nhìn cái cây này:



*Ví dụ minh họa về chiến lược nhân sự là gốc rễ cho sự phát triển của doanh nghiệp*